

Formación del talento humano: factor clave para el desarrollo de organizaciones cooperativas*

Gladys Fernández y Mercy Narváez

*Programa de Investigación y Postgrado, Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo.
hurtadoj@cantv.net, romenarvaez@cantv.net*

Resumen

Desde hace aproximadamente siete años han surgido en Venezuela un número significativo de nuevas organizaciones bajo la figura de asociaciones cooperativas, las cuales se caracterizan por su autonomía y gestión democrática. Sin embargo, aun cuando estas asociaciones surgen por las facilidades otorgadas por el gobierno nacional, se evidencia un bajo crecimiento y desarrollo de las mismas. Tal situación se origina, en gran medida, por la forma como se conformaron estas organizaciones, en muchas de las cuales sus asociados carecen de la formación necesaria para dirigir las mismas. En este contexto, el presente estudio tiene por objeto identificar las necesidades y áreas claves en las cuales requieren formación los cooperativistas que realizan actividades de prestación de servicios, ubicados en la Península de Paraguaná, del estado Falcón. La investigación es de tipo descriptivo, con un diseño no experimental ex post facto, cuya estrategia de recolección de información estuvo apoyada en la aplicación de un cuestionario estructurado dirigido a los miembros directivos de las cooperativas de trabajo asociado objeto de estudio. Los resultados obtenidos fueron procesados a partir de la estadística descriptiva. Se concluye que es necesario asumir procesos de educación continua para los cooperativistas, que incluya a los socios, representantes elegidos, directivos y empleados; con el fin de generar la necesaria transformación de las organizaciones cooperativas hacia una gestión participativa, solidaria, democrática, rentable y sostenible en el largo plazo que trascienda los paradigmas de la organización tradicional. Lo antes descrito redundará en el fortalecimiento y desarrollo de este grupo de organizaciones que forman parte de la llamada economía social.

Palabras clave: organizaciones cooperativas, necesidades de formación, talento humano, economía social.

* Artículo presentado como ponencia en las VII Jornadas de Investigación y Postgrado.

Human Talent Training: a Key Factor for Developing Cooperative Organizations

Abstract

Approximately seven years ago, a significant number of new organizations emerged in Venezuela under the figure of cooperative associations, which are characterized by their autonomy and democratic management. However, even when these associations arise due to facilities granted by the national government, they evidence low growth and development. This situation is due, to a great extent, to the way these organizations were formed; in many, their members lack the necessary training to direct them. This study aims to identify key needs and areas in which training is required for the cooperativists that offer services on the Paraguaná Peninsula, State of Falcón. The research is descriptive with a non-experimental, ex-post-facto design; its data collection strategy was supported by applying a structured questionnaire to directors of the cooperatives under study. The results obtained were processed through descriptive statistics. Conclusions were that it is necessary to adopt continuing education processes for the cooperatives, including their members, elected representatives, managers and employees, in order to generate their necessary transformation toward management that demonstrates solidarity and is participative, democratic, profitable and sustainable in the long term and that transcends traditional organizational paradigms. These processes will result in the strengthening and development of this group of organizations that form part of the so-called social economy.

Key words: cooperative organizations, training needs, human talent, social economy.

Introducción

Los índices de pobreza y la exclusión social han dado paso a la creación de empresas de la economía social, fundamentadas en la ayuda mutua y solidaridad. Según expresan Bastidas y Richer (2001) las organizaciones de la economía social son las que reconocen explícitamente las dimensiones sociales de las actividades económicas, a partir de reglas como las que rigen las cooperativas y la mayoría de las organizaciones sin fines de lucro: objetivo de servicio a los miembros o a la comunidad, antes que la obtención de beneficios sobre un capital invertido; autonomía de gestión, primacía de las personas sobre el capital en el reparto de los beneficios y gestión democrática.

En Venezuela, a partir de la promulgación de la Constitución de 1999, se comienza a dar importancia a este sector, aunado al apoyo recibido a través de las políticas del actual Gobierno Venezolano, en la búsqueda de la transformación del modelo productivo y empresarial del país, con la intención de alcanzar un mayor grado de democrati-

zación del sector económico, evidenciándose a partir del año 2001 (fecha en que se promulga la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas) la creación de un número significativo de nuevas organizaciones, cercanas a las 200.000, bajo esta figura.

Sin embargo, según el censo realizado por la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP), en el año 2006, más de la mitad de estas nuevas cooperativas se encuentran inoperantes. Esta situación se ha originado, en gran medida, por la forma como se conformaron estas asociaciones, las cuales surgen por las facilidades otorgadas por el Gobierno para su financiamiento, sin contar sus asociados con la formación necesaria para dirigir estas organizaciones, las cuales deben basarse en la autogestión y estar fundamentadas en los principios y valores cooperativos.

La formación es un elemento fundamental para el desarrollo de cualquier organización, teniendo particular importancia en las asociaciones cooperativas, puesto que en estas se conjugan las voluntades de un grupo de perso-

nas para satisfacer sus necesidades y aspiraciones, dependiendo su éxito del conocimiento de la actividad cooperativa y empresarial que tengan cada uno de sus miembros. Coincidiendo con Buendía (2005) cuando destaca que para poder sobrevivir las cooperativas necesitan del apoyo sostenido de los socios y de su participación en la actividad económica, el capital y la gestión.

A la luz de estos planteamientos surge el presente estudio, el cual tiene por objeto identificar las necesidades y áreas claves en las cuales requieren formación los cooperativistas que realizan actividades de prestación de servicios turísticos, ubicados en la Península de Paraguaná, estado Falcón, para mejorar su gestión y contribuir al fortalecimiento de estas organizaciones.

1. Formación en las organizaciones cooperativas

Las organizaciones cooperativas se han convertido en actores relevantes del tejido productivo de las localidades, en virtud de los nuevos paradigmas del desarrollo, los cuales conceden protagonismo a las iniciativas que contribuyan a generar empleos y bienestar social, por lo que sus actuaciones deben responder a las necesidades locales e impactar favorablemente en su entorno. De tal manera, que son los asociados los encargados de realizar las acciones necesarias para el logro de estos objetivos.

En tal sentido, se destaca el papel fundamental del talento humano, el cual debe estar alineado a los principios y valores cooperativos, además de contar con las herramientas en su formación necesarias para la adecuada gestión de estas organizaciones, contribuyendo de esta manera a incrementar su productividad y competitividad. Sobre este particular Pérez *et al.* (2004), señalan que el recurso humano es el principal elemento para alcanzar los fines organizacionales, por lo tanto, es sin duda alguna fundamental en el cambio y desarrollo de cualquier organización, puesto que de su gestión y acción depende el logro de objetivos y metas institucionales.

Contrastando con Rubio, Aragon y Donrosoro, referidos por Pérez (2006), quienes indican que para lograr la competitividad se requieren varios factores, señalando como primer factor el recurso humano, por los conocimientos, habilidades, actitudes que poseen y cómo estos trabajan. Otros factores para lograr la competitividad, se relacionan con la capacidad directiva para gestionar la empresa, la capacidad de marketing, su clara orientación al mercado y hacia el cliente, la innovación, los recursos tecnológicos, la adecuada gestión financiera, estructura organizativa y el *Know How*, entre otros.

Por su parte Valdés (2001) plantea que las organizaciones que aprovechan el conocimiento como factor de desarrollo deben desplegar las siguientes habilidades: saber diferenciar qué conocimiento necesita buscar y dónde buscarlos; encontrar los medios para acceder rápidamente a los conocimientos necesarios y hacerlos democráticos dentro de la organización; desarrollar la capacidad de relacionar nuevos conocimientos con los anteriores para obtener un conocimiento superior; estandarizar los conocimientos de tal manera que se estructuren libremente por toda la organización.

Así pues, siendo el talento humano uno de los principales factores para alcanzar la competitividad, las organizaciones cooperativas deben convertirse en gestores del proceso de formación de sus asociados, atendiendo al quinto principio cooperativo y a lo contemplado en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, donde se establece la obligación de destinar un 10% como mínimo de los excedentes económicos al Fondo de Educación. Sobre este particular Buendía (2005) expresa que la educación, esencial para la movilización de una participación activa, el compromiso y la solidaridad de los socios con su cooperativa, suele descuidarse en los servicios de formación de las cooperativas, que tienden a preocuparse sobre todo de las necesidades de formación de los directivos.

Acotando además esta autora, que en los países en desarrollo las necesidades más urgentes se dejan sentir en la educación y la formación de los socios de las cooperativas, de los representantes elegidos, de los directivos y de los empleados. Algunos estudios previos, reseñan que la educación cooperativa de los jóvenes reviste una importancia fundamental para asegurar una generación de relevo para las organizaciones y para el movimiento en conjunto, por lo que es necesario operacionalizar los valores cooperativos en el sector educativo (St. Pierre y Richer, 2008). En Venezuela, el Centro de Investigación y Acción Social (CIAS), a través de la Fundación Centro Gumilla realizó una investigación en el año 2008 sobre el funcionamiento de las Cooperativas en el país, determinando a través de sus resultados que las deficiencias en la formación de los asociados es el principal problema que enfrentan las cooperativas, siendo necesario fomentar mayores niveles de capacitación en torno a los valores que deben guiar este tipo de organizaciones, así como también, en actividades relacionadas con el manejo técnico, administrativo y financiero (Machado, 2008).

Estos planteamientos conducen a indagar acerca de las necesidades de formación que tienen los cooperativistas, para mejorar su gestión en la actividad cooperativa y empresarial.

2. Metodología

El estudio realizado se define según su alcance como descriptivo, ya que en el mismo se indagó acerca de las necesidades y áreas claves en las cuales requieren formación los cooperativistas. De igual manera, en función del plan que se utilizó para la recopilación de la información, la investigación se circunscribe dentro de la modalidad de diseño de investigación no experimental *ex post facto*, en virtud de que no se ejerce un control deliberado sobre la variable en estudio. La población estuvo constituida por las Cooperativas de trabajo asociado, dedicadas a la prestación de servicios turísticos, ubicadas en la Península de Paraguaná del estado Falcón. Cabe destacar que la muestra se seleccionó del conjunto de cooperativas registradas en la Corporación para la Zona Libre para el fomento de la inversión turística en Paraguaná (CORPOTULIPA), adscritas a su vez a la SUNACOO. Esta muestra probabilística, estuvo integrada por los miembros directivos de 14 organizaciones cooperativas, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado, diseñado con 22 ítems organizados en tres secciones. Dicho cuestionario fue elaborado con el objeto de obtener datos confiables para alcanzar el objetivo de la investigación. Los resultados obtenidos fueron procesados y posteriormente analizados, a través de la estadística descriptiva.

3. Resultados y discusión

En este apartado se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación de la entrevista a los miembros directivos de las cooperativas de servicios turísticos ubicadas en el Municipio Los Taques, del estado Falcón, las cuales constituyen en su mayoría pequeñas organizaciones, con un promedio entre 5 y 10 asociados.

3.1. Necesidades de formación en las cooperativas

Los resultados obtenidos evidencian que las razones fundamentales, para la constitución de estas asociaciones, se centran en Generar bienestar social (86%), y Acceder a financiamientos (57%), tal situación se deriva de las facilidades que ha concedido el Gobierno Nacional, a través del otorgamiento de créditos para la creación de cooperativas (Tabla 1).

En cuanto a la estructura organizacional, el 86% de los encuestados señalaron que manejan la cooperativa a través de una estructura asociativa, dejando a un lado la estructura empresarial, es decir que los intereses se concentran en la asociación sin considerar que la cooperativa es una institución que realiza actividades económicas para el

Tabla 1. Razones para constituir la cooperativa.

	Fa	%
Generar empleo	4	29
Transformar los recursos naturales en bienes y servicios	2	14
Generar bienestar social	12	86
Crear una empresa de propiedad colectiva	4	29
Acceder a financiamientos (Créditos)	8	57
Dirigir su propia empresa	4	29
Facilidad para su creación	0	0

Fuente: Cuestionario aplicado a las cooperativas (2008).

logro de sus objetivos. Según plantea Richer (1999), a diferencia de una empresa privada o de una asociación social con una estructura organizacional única, la cooperativa es una combinación de dos estructuras: una estructura asociativa que funciona según reglas democráticas y una estructura empresarial que funciona según reglas fijadas por la asociación de miembros.

Igualmente los directivos de las cooperativas encuestadas indican que la instancia organizativa a través de la cual funciona la cooperativa es la Asamblea General anual o extraordinaria, sin considerar las áreas de administración, finanzas y mercadeo para el logro de sus objetivos y el incremento de la productividad y competitividad. Sobre este particular Pérez (2005) expresa que en las cooperativas de trabajo asociado, en el ámbito societario el cooperativista participa de forma democrática en la toma de decisiones, en su rol de socio, miembro de la Asamblea General que controla la empresa. Igualmente, en el ámbito operativo, el cooperativista participa en su rol de trabajador aportando información, sugerencias y haciendo observaciones que puedan ser utilizadas por la dirección para la mejora de la productividad de la cooperativa.

En relación con el conocimiento de los Principios y Valores cooperativos, los resultados obtenidos revelan que los asociados reconocen los Valores que rigen estas organizaciones, sin embargo de los siete Principios cooperativos sólo identifican claramente tres: la participación igualitaria (100%), la cooperación entre cooperativas (86%), y el compromiso con la comunidad (71%) (Tabla 2). Al respecto Bastidas (2003) expresa que la no exigencia de formación previa a la constitución o como requisito de asociación, resta importancia a los principios, valores y prácticas democráticas, igualando a las cooperativas con cualquier empresa de capital.

Tabla 2. Identificación de los principios cooperativos.

	Fa	%
Adhesión voluntaria	4	29
Gestión democrática	6	43
Participación igualitaria	14	100
Autonomía e Independencia	6	43
Educación, Formación e información	6	43
Cooperación entre Cooperativas	12	86
Compromiso con la comunidad	10	71

Fuente: Cuestionario aplicado a las cooperativas (2008).

Coincidiendo además con Giraldo (2005), cuando resalta que es justo reconocer que el insuficiente arraigo de los valores y principios universales que definen y orientan el comportamiento de los miembros de una cooperativa, donde el factor humano está por encima del factor capital, es una debilidad en muchas de estas sociedades, pero que puede ser corregida con las acciones educativas y formativas adecuadas y así evitar los errores del pasado como lo son la insuficiente preparación, la falta de conocimientos sobre las cooperativas, la mala administración de las mismas y la excesiva ayuda financiera por parte del estado.

En suma, los resultados obtenidos evidencian que la promoción del movimiento cooperativo debe acompañarse de un proceso de educación continua, coincidiendo con el planteamiento de Paredes (2003), quien afirma que sin la educación permanente estas organizaciones fácilmente pueden desviarse por intereses económicos particulares o de otra índole, haciendo que no se consoliden y fracasen prontamente, generando en las comunidades escasa credibilidad hacia esta forma organizativa.

3.2 Áreas claves en las cuales requieren formación los cooperativistas

Los directivos de las cooperativas encuestadas coinciden en un 100%, que sus asociados están dispuestos a iniciar un programa de formación, reconociendo que existen debilidades que deben superar para lograr el crecimiento y desarrollo de estas organizaciones.

En cuanto a las técnicas educativas, los asociados prefieren la Instrucción programada (86%) a través de cursos, talleres, entre otros; y la Instrucción directa en el cargo (57%), indicando además su preferencia hacia los equipos multimedia (*Video beam*), pizarras y material didáctico impreso, como parte de los materiales y equipos para recibir el adiestramiento.

Para Chiavenato (2001) la instrucción programada es una forma de entrenamiento que se da fuera del lugar de trabajo, en el cual el personal entrenado puede dedicar toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando se está involucrado en las tareas propias del cargo. En cuanto a la instrucción directa en el cargo, Villegas (1997), expone que esta tiene por objeto mejorar en el campo cognoscitivo y muy especialmente en el operacional, buscando la manera de dotar al hombre de los conocimientos, habilidades y destrezas que el trabajo exige, para garantizar un determinado nivel de actuación.

De tal manera, que las organizaciones cooperativas pueden combinar en la aplicación de un programa de capacitación técnicas de entrenamiento en el sitio de trabajo y fuera del lugar de trabajo, con la finalidad de complementar la formación que demandan los asociados, para incrementar su rendimiento.

En relación con las áreas que los cooperativistas señalan como importantes para incluirlas en un programa de formación (Tabla 3), se obtuvo lo siguiente: En referencia al *Marco Legal vigente*, consideran que deben formarse en cuanto a: los Deberes, derechos de cooperativistas (71%), así como también en Funcionamiento (57%) y en relación a la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (57%). En cuanto a las *Características de las organizaciones cooperativas*, los entrevistados solicitan se incluyan en el programa los Principios Cooperativos (71%). Al respecto Osta *et al.* (2005) afirman que el campo del cooperativismo implica un cambio radical en la estructura mental de los asociados, pues requiere pasar de los paradigmas individualistas de la cultura occidental a la visión del bienestar colectivo, lo cual amerita grandes esfuerzos en materia de formación, que permitan divulgar su esencia con el fin de evitar la aparición de las deformaciones de sus principios y valores fundamentales.

Por otra parte, en cuanto a la formación en *Administración*, consideran necesario incluir aspectos relacionados a la Organización (71%), Administración del Talento Humano (71%), Control de gestión (57%) y Productividad y Calidad (57%). Sobre este particular Giraldo (2005) considera que el poco conocimiento de procesos administrativos ocasiona que las cooperativas no se fijen metas realistas relacionadas a un mejor aprovechamiento de los recursos; la mayoría de las cooperativas se enfocan en el incremento de la producción, pero se observa una falta de planificación en sus procesos de trabajo.

Se destaca que en la *Formación Financiera*, los cooperativistas señalan que el programa debe incluir: Análisis financiero (86%), Contabilidad (57%), Costos (57%), Presupuesto (57%), Auditoría (57%). Esta área suministraría

Tabla 3. Aspectos a incluir en un programa de formación cooperativa.

	Fa	%
Marco Legal Vigente		
Constitución de Cooperativas	6	43
Funcionamiento de Cooperativas	8	57
Deberes, Derechos de cooperativistas	10	71
Ley Especial de Asociaciones Cooperativas	8	57
Características de las organizaciones cooperativas		
Principios cooperativos	10	71
Valores Cooperativos	6	43
Elaboración de Reglamentos	6	43
Símbolos del cooperativismo	2	14
Formación en Administración		
Planificación	6	43
Organización	10	71
Control de gestión	8	57
Administración de la producción	2	14
Administración del Talento Humano	10	71
Productividad y Calidad	8	57
Formación Financiera		
Contabilidad	8	57
Costos	8	57
Mercadeo	6	43
Análisis financiero	12	86
Presupuesto	8	57
Auditoría	8	57
Control de Inventarios	6	43
Formación Empresarial		
Estructura empresarial	8	57
Visión, Misión (Gestión Estratégica)	8	57
Formación Tecnológica		
Sistemas de Información Contables	8	57
Sistemas de Información Cooperativa	12	86
Internet	2	29

Fuente: Cuestionario aplicado a las cooperativas (2008).

las herramientas necesarias para la participación en la estructura empresarial de la cooperativa y la toma de decisiones acertada en cuanto al manejo de los recursos financieros, para el logro de la eficiencia económica de estas organizaciones.

Según los cooperativistas la *Formación Empresarial* debe contener manejo de la Estructura empresarial (57%), así como también Gestión Estratégica (57%). Finalmente, en cuanto a la *Formación Tecnológica*, resaltan incluir Sistemas de Información Cooperativa (86%) y Sistemas de Información Contable (57%). Narváez *et al.* (2006), expresan que la información es un recurso de sumo valor, dado que esta, utilizada de manera adecuada y oportuna, permite establecer prioridades con relación a los objetivos a alcanzar e identificar factores críticos de éxito para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, además su utilidad radica entre otras cosas en que permite identificar riesgos, fortalezas, oportunidades para incrementar la eficiencia y productividad organizacional.

Los resultados obtenidos coinciden con los planteamientos de algunos teóricos, quienes expresan que la educación y formación de los socios, representantes elegidos, directivos y empleados de las cooperativas debe apoyarse en el sector educativo.

Al respecto Buendía (2005), señala que la incorporación de los temas cooperativos en los planes de estudios de las escuelas, institutos y universidades podría brindar unos servicios públicos de apoyo indirecto, que serían útiles tanto para informar sobre las cooperativas a los futuros socios como para impartir una educación básica con relación a las normas fundamentales de la adopción democrática de decisiones y el ejercicio del control democrático.

Señalando además, la referida autora, que la educación ha de considerarse desde dos puntos de vista: por un lado, lo que atañe a la formación técnica y profesional (en el ámbito de la organización, dirección, contabilidad, finanzas, tecnología y materias relacionadas con el derecho y los impuestos), para lo que se puede utilizar los servicios de apoyo público comercial y cooperativo; y por otro lado, la educación en principios y valores cooperativos que debe ser ofrecida por los centros, instituciones o escuelas gestionadas por el propio movimiento cooperativo.

Consideraciones finales

Las organizaciones cooperativas como instituciones de la economía social en su razón de “*deber ser*” tienen que privilegiar su talento humano, así como también las necesidades sociales del mismo y de su entorno por encima del capital financiero. Para ello es imprescindible de-

sarrollar y mejorar de forma permanente sus capacidades productivas y de gestión. Sin embargo, del estudio realizado se desprende que las organizaciones cooperativas concentran básicamente sus intereses en la estructura asociativa sin considerar que la cooperativa es una organización que realiza actividades para el logro de sus objetivos, entre los que destacan: ejecución de obras, producción o distribución de bienes, prestación de servicios, dirigidos a satisfacer las necesidades propias y las de la comunidad en general.

Todo lo antes descrito se deriva de la falta de formación socio productiva que deben poseer las distintas personas que conforman este tipo de organizaciones; por lo tanto, se requiere generar procesos de instrucción que comprendan por una parte la formación en gestión, proporcionando conocimientos acerca de los principios, valores, estructura, y fomenten la participación activa de los asociados en la toma de decisiones en las asambleas, así como también en la elección de sus directivos. Por otra parte, debe incluir la formación técnica y profesional, necesaria para el adecuado desempeño en las labores de la cooperativa.

En función de esto, las organizaciones cooperativas deben abordar programas continuos de capacitación atendiendo al quinto principio cooperativo, a través de las instancias de educación, los cuales deben dar respuesta a las necesidades detectadas, convirtiéndose de esta manera en una actividad productiva para las asociaciones. Siendo además necesario involucrar a otros actores, tales como las instituciones educativas (escuelas, institutos tecnológicos, universidades, entre otros), quienes deben incorporar en sus planes de estudio el manejo de las empresas de la economía social, creando las bases de un sólido movimiento cooperativo.

La incorporación en los programas de formación cooperativa de los aspectos legales, administrativos, financieros, empresariales y tecnológicos que resaltan como importantes los cooperativistas, contribuirá a la alineación de asociados y futuros cooperativistas como articuladores del bienestar social y económico que generan estas organizaciones, logrando así consolidar el sector de la economía social.

En suma, es impostergable la necesidad de asumir desde las mismas organizaciones cooperativas los procesos de educación continua para sus miembros, que incluya a los socios, representantes elegidos, directivos y empleados; con el fin de generar la necesaria transformación de dichas organizaciones hacia una gestión participativa, solidaria, democrática, rentable y sostenible en el largo plazo que supere los paradigmas de la empresa tradicional.

De manera general, se puede acotar que en Venezuela la educación cooperativa no ha sido hasta ahora prioridad para las organizaciones cooperativas ni para el sector educativo, a pesar del apoyo que se les ha dado a estas asociaciones a través del marco legal vigente expresado en la Constitución Nacional, la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas y más recientemente a través de los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación formulado para el período 2007-2013, en el cual se plantea establecer un Modelo Productivo Socialista, conformado básicamente por las Empresas de Producción Social (entre ellas las cooperativas). En tal sentido, se deben conjugar esfuerzos desde el sector educativo insertando la cooperación como uno de los principios rectores de la educación, para la construcción de un ciudadano más participativo, solidario, equitativo e igualitario. Lo que contribuirá al fortalecimiento del sector cooperativo y por ende de la economía social.

Referencias

- BASTIDAS, Oscar; RICHER, Madeleine (2001). Economía social y economía solidaria: Intento de definición. **Revista Venezolana de Economía Social (CAYAPA)** 1(1):1-23.
- BASTIDAS, Oscar (2003). Propuesta metodológica para el estudio del comportamiento de las variables organizacionales en las cooperativas venezolanas con miras a determinar sus condiciones autogestionarias. **Revista uniRcoop.** 1(1):33-48 (Disponible en <http://www.unircoop.org>. Consultado el 27 de Diciembre de 2006).
- BUENDÍA, Inmaculada (2005). **El desarrollo cooperativo: unidades de promoción y creación de un marco favorable de generación.** España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- CHIAVENATO, Adalberto (2001). **Administración de Recursos Humanos.** Quinta edición. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, S.A.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (2000). **Gaceta Oficial** N° 5.453 Extraordinario. Caracas 24 de Marzo de 2000.
- GIRALDO, Marisela. (2005). Modelo de autogestión para el cooperativismo. **Revista Venezolana de Economía Social (CAYAPA)** 5(10):64-79.
- LEY ESPECIAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS Y SU REGLAMENTO (2001). **Gaceta Oficial** N° 37.285. Caracas 18 de Septiembre de 2001.
- MACHADO, Jesús (2008). **Estudio Sobre cooperativas en cuatro estados de Venezuela.** (Disponible en: <http://sicsemanal.wordpress.com/2008/09/09/informe-sobre-cooperativas-en-venezuela>. Consultado el 20 de Octubre de 2009).
- NARVÁEZ, Meredy; FERNÁNDEZ, Gladys; GUTIÉRREZ, Carmen (2006). Tecnología de información: Factor de desa-

- rrollo competitivo en la PyME Venezolana. **Multiciencias** 6(2): 115-121.
- OSTA, Karelys; MENDOZA, Ermelinda; GIRALDO, Marisela (2005). La actividad cooperativa en Venezuela. **Revista Venezolana de Gerencia** 10(31):424-439.
- PAREDES, José (2003). Un software educativo sobre formación cooperativa. **Revista Venezolana de Economía Social (CAYA-PA)** 3(5).
- PÉREZ, Deisy y col. (2004). El adiestramiento del recurso humano en la PyME de la Península de Paraguaná: Alternativa para mejorar su rendimiento. **Multiciencias** 4(2):113-125.
- PÉREZ, Deisy (2006). El adiestramiento del recurso humano, herramienta de competitividad en la PYME **Multiciencias** 6(2):148-153.
- PÉREZ, Edmundo (2005). **La dualidad asociativa y empresarial de las cooperativas: ventaja competitiva**. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- RICHER, Madeleine (1999). Lo distintivo de las organizaciones cooperativas. **Revista Venezolana de Gerencia** 4(8):11-27.
- ST-PIERRE, Isabell; RICHER Madeleine (2008). La educación cooperativa en la escuela: El caso Québec. **Educere** 12(40):109-116.
- VALDÉS, Luigi (2001). **La revolución empresarial del siglo XXI. Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa**. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- VILLEGAS, José (1997). **Administración de Personal**. Segunda edición. Venezuela: Ediciones Los Heraldos Negros CA.
-